

**К. О. Литвиненко**

*к.е.н., доц.*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛЬНИМИ КОМАНДАМИ**

Менеджери, що працюють у транснаціональних компаніях, виконують свої організаційні цілі за допомогою мультикультурних команд. Діяльність мультикультурних команд можна дослідити з точки зору міжкультурного спілкування. Керівники, менеджери, консультанти з управління та коучі, які зацікавлені в поліпшенні результатів роботи мультикультурної команди, повинні знати про міжкультурну компетентність оскільки це впливає на ефективність роботи команди [1, с. 104].

Метою роботи є визначення характеристик високоефективних мультикультурних команд, загальних викликів для них та джерел цих викликів.

У компаніях, які працюють над глобальним розширенням, ефективність роботи команди стає вразливою до проблем міжкультурної взаємодії. Управління культурним різноманіттям, культурними відмінностями та міжкультурними конфліктами стають досить частими проблемами для мультикультурних команд. Через їх різноманітне сприйняття менеджери частіше трактують і по-різному реагують на подібні стратегічні проблеми або командні завдання. Таким чином, компетенція міжкультурного спілкування є важливою складовою здатності менеджера вирішувати будь-які проблеми, пов'язані з продуктивністю.

У мультикультуральному робочому середовищі отримання інформації від колеги вимагає високого рівня компетенції міжкультурного спілкування. Крім того, Матвеев та Нельсон [2, с. 253–270] стверджують, що висока компетентність безпосередньо і позитивно впливає на здатність менеджерів приймати рішення та вирішувати проблеми. Минулі дослідження [3, с. 74] виявили різні характеристики, що становлять компетенцію міжкультурного спілкування, включаючи навички взаємовідносин, комунікативні навички та особисті риси, такі як допитливість. Компетентність міжкультурного спілкування передбачає не лише знання культури та мови, але також афективні та поведінкові навички, такі як емпатія, людська теплота, харизма та здатність керувати тривогою та невизначеністю.

Ряд теоретиків [4, с. 10] висунули моделі та спробували осмислити, що робить команди ефективними. Побудувати модель, що фіксує складні поведінкові та психологічні явища, такі як робота в команді та її ефективність всебічно та змістовно – дуже складне завдання. На додаток до адекватного відображення поведінкової та психологічної динаміки на рівні команди, такі моделі повинні включати змінні вищого рівня, пов'язані з організаційною та соціальною динамікою. Однак, незважаючи на ці труднощі, важливо розробити такі моделі, щоб забезпечити в побудові поєднання теорії та практики. На рис. 1 модель, що пропонується до розгляду як спроба інтегрувати наявні всебічні знання про колективну роботу та процеси через зручну структуру, що полегшує перехід до практики.

На рис. 1 представлені фактори, що впливають на ефективність команди. Складові моделі: соціетальні/інституційні фактори, організаційні фактори, фактори команди (структура, членство та процеси), клімат команди та критерії ефективності команди. Загалом, модель пропонує, щоб структура команди, членство та процеси визначали ефективність команди.

Дана модель стверджує, що взаємозв'язок між ефективністю команди та факторами на рівні команди опосередковується рівнем довіри, згуртованості, ефективності та прихильності, які присутні в команді. Ці фактори згруповані в моделі в якості факторів командного клімату. Крім того, на ефективність

команди та її детермінанти впливають змінні в організаційному та соціальному контексті. Тож дана модель представляє інтегрований підхід до розуміння та ефективної роботи з мультикультуральними командами. Хоча багато дослідників досліджували компетенцію міжкультурного спілкування та мультикультуральну ефективність, розуміння взаємозв'язку між компетенцією міжкультурного спілкування та продуктивністю мультикультуральної команди недостатньо розвинена. Крім того, минулі дослідження [4, с. 10] виявили, що взаємозв'язок між етнокультурним різноманіттям та продуктивністю часто може бути дуже складним.

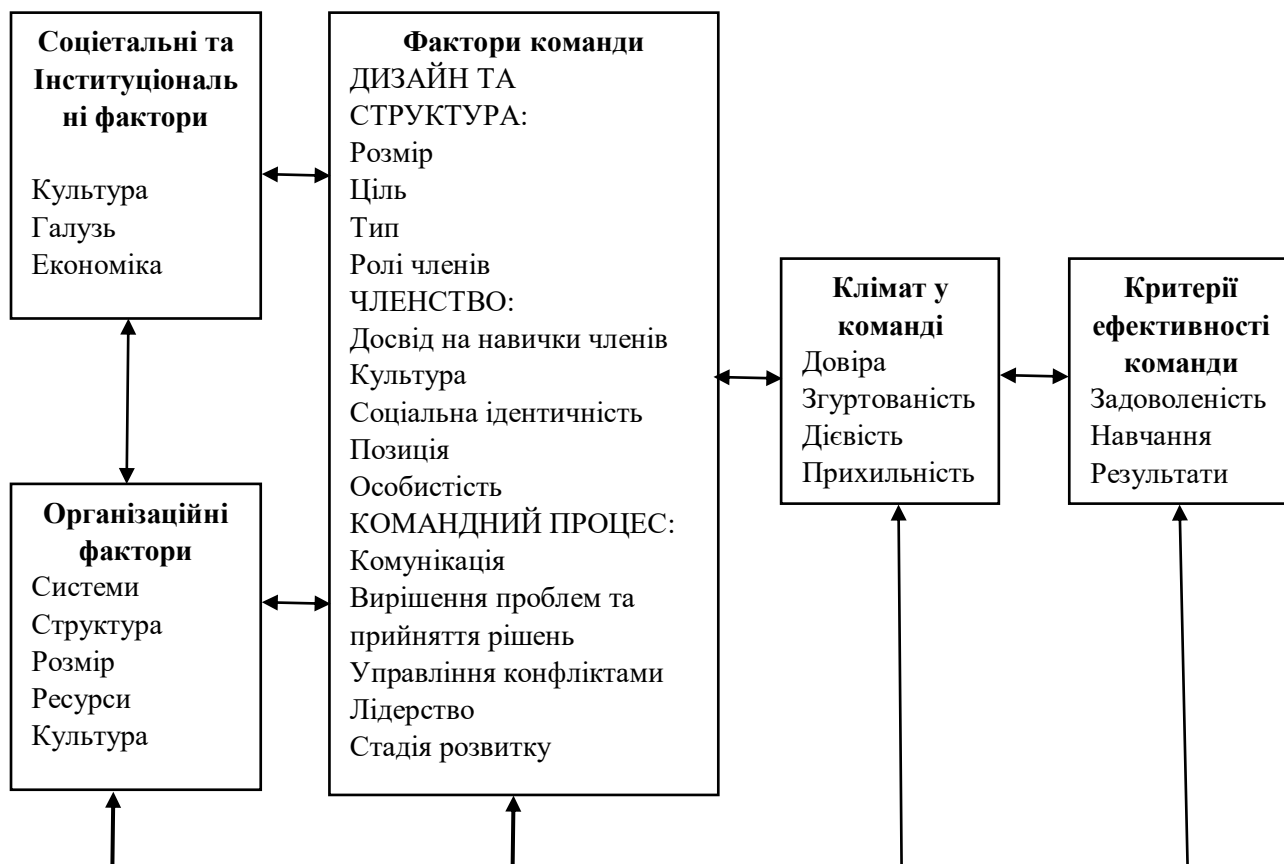


Рис. 1. Модель ефективності мультикультуральної команди [4, с. 10].

Комбінований аналіз продуктивності мультикультурних команд, компетенції міжкультурного спілкування та національних культурних орієнтацій членів команди може пояснити, як комунікативна компетентність впливає на ефективність роботи багатокультурних команд.

В роботі представлено фактори, що відіграють певну роль у розумінні та підвищенні ефективності мультикультуральних команд, використовуючи знання, засновані на дослідженнях та практиці. Представлена модель надає концептуальну основу для обговорень, які слід продовжувати у подальших дослідженнях. У ній перераховані найбільш відповідні фактори, які відіграють важливу роль на різних рівнях у визначенні ефективності мультикультурних

команд. Крім того, модель формулює деякі ключові причинно-наслідкові зв'язки між різними факторами та змінними. Особливо цікавим видається дослідження культурних рамок, найбільш актуальних для команд. Окремі фактори мають бути більш детально розглянуті: особистість, ідентичність, розвиток команди, груповий процес, динаміка лідерства, динаміка спілкування, управління конфліктами та вирішення проблем та прийняття рішень, – і становити предмет вже подальших досліджень.

### ***Список використаної літератури***

1. Matveev A. V., Milter R. G. The value of intercultural competence for performance of multicultural team. *Team Performance Management*. 2004. Vol. 10(5/6). P. 104–111.
2. Matveev, A. V., Nelson, P. E. Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2004. Vol. 4(2). P. 253–270.
3. Congden S. W., Matveev A. V., Desplaces D. E. Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management*. 2009. Vol. 12. № 2. P. 73–89.
4. Halverson C. B., Tirmizi A. S. *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Springer Science + Business Media, 2008. 290 p.